

経営計画過程（上）

——経営管理総論（IV）——

吉 田 準 三

I は し が き

これまでの3つの論文において¹⁾、まず第1に、現代企業は大株式会社によって代表されているが、そのような代表的大株式会社においては、資本と経営が分離され、所有または出資を背景とせず、その有する経営技術を基盤とした専門経営者によって経営が行なわれており、それらの経営者は、激動する産業社会の中にあつて、企業（会社）の経営構造の根本的変革を伴う経営戦略を立案・実行することにより、そのような環境の変化に適応すると同時に、企業をめぐる諸利害者集団の利害を調整し、彼らに企業への貢献意欲を持たせるに足る十分な報酬（誘因）を提供せねばならないという責任を負っているのである。そして、第2に、これまで、とかく、人びとを単に経済的動機のみによって行動するものとみなし、経済的刺激と罰によって人びとを仕事へと駆り立てようとしてきた専制的統制方式が、人びとの経済的地位の向上と人間的自覚の発展により行き詰ってきていることを反省し、これからの経営者・管理者のリーダーシップの在り方は、まず、人びとの基本的な人間的諸欲求（自己実現、自己成長、自立性など）を許容し、むしろ、彼らの自発的努力を支持・助長する民主的・支持的なリーダーシップをとるべきであることを論じた。さらに、第3に、以上のような経営者の果たすべき基本的職能は、具体的には、計画設定、組織編成、統制、という3つの基本的局面を含む、一連の、ダイナミックな経営管理過程として展開されるべきもので

あることを論じた。しかし、従来の管理過程論においては、必ずしも、経営者のおかれていた制度的環境や企業の人間的側面に関する諸要素が十分に取り入れられていなかった。そこで、この経営管理総論においては、形式は伝統的管理過程論の形式を踏襲しつつ、その内容にそれらの新しい諸要因を組み込んで行く予定である。

さしあたり、経営管理過程の第1の局面である経営計画過程を、以下において取り上げることとする。

II 経営計画の意義

レブレトンとヘニングは、その共著『経営計画立案の理論』²⁾において、「計画とは、事前に決められた行動のコースである。」³⁾と述べて、経営計画の意義を明確にしている。そして、さらに、計画は次の3つの特徴を持っているとしている⁴⁾。

1) 第1は将来にわたるものでなくてはならないということである。（将来性）

2) 第2は行動を伴うものでなくてはならないということである。（行動）

3) 第3は個人的あるいは組織的な立場、ないしは因果関係を示す要素が含まれているということである。（個人的、組織的因果関係）

これらの特徴から、計画は他の類似の用語と次のように異なるとされる。

決定はいろいろな代案の中から1つを選択する決断であるが、決定には行動とか将来とかを

1) 『流通経済論集』第7巻2, 3, 4号の拙稿「経営管理総論」I, II, III参照。

2) P. P. Le Breton & D. A. Henning, *Planning theory*, 1961. 田代空訳『経営計画立案の理論』。

3) 同訳書, 10頁。

4) 同書, 10-11頁。

含まないものもある。たとえば、ミルクとコーヒーのどちらを好むかについて決定を下すことができるが、その決定には行動や将来が含まれていないから計画ではない。

もちろん、計画立案の過程において、いろいろな決定が行なわれて、計画立案が行なわれるので、計画と決定は密接な関係がある。

また、予測とは、何か将来の状態とか出来事を予言することである。予測の中には、将来が含まれているが、必ずしも行動は含まれていない。たとえば、明日の天気予測には、予測する行動は含まれているが、それは、「事前に決められた行動のコース」を含んでいない。また、予測には、他のある人の行動が行なわれるかどうかについて予測する場合もあるが、それは、個人的、組織的関係を含まないから、計画とはいえない。計画は、計画に含まれている当事者の個人的、組織的因果関係を持った行動を含まなければならない。そうした点で予測と計画は異なっている。もちろん、計画は将来の状態および他の人びとの行動、計画当事者の取る仮定的行動の結果についての予測に基づいて立案されるものであり、計画と予測の間には密接な関係がある。

以上のようなレブレトン、ヘニングの説明に基づき、

「計画とは、計画当事者の行動と結果に関する個人的、組織的因果関係を含み、将来の計画当事者の行動について、事前にその行動のコースを決めたもののことである。」
ということができよう。

さらに、レブレトンとヘニングは、計画立案の理論の形成にあたって、管理者の職能を計画、組織、統制の3つに分割した。その1つである狭義の計画に限定して議論することは不適當であるとし、「純粋な意味の計画は、組織、統制、調整、充員および命令というような全機能にまたがるものである」⁵⁾とし、「組織計画や統制計画は独立した計画とみないで、むしろ主要計

画の必要に呼応すべきものである、と主張する」⁶⁾のである。この点は、すでに前の論文「経営管理過程 総説」(『流通経済論集』7巻4号所収の拙稿)においてフォックスの管理過程論を検討した際に論じたように、管理者の職能の過程的把握を計画、組織、統制の3局面に分けて行なうことは、単に便宜的なものであり、実際の管理過程は、それらの3局面の有機的な関連において展開されているのである。そして、それらの局面は互いに独立な領域で、排他的なものでなく、計画には組織計画や統制計画が、また、組織には計画の組織や統制の組織が、統制には計画の統制や組織の統制が、それぞれ含まれているのである。しかし、それだからといって、フォックスのように、それらの3局面を組み合わせた9つの枠組に分割して管理過程を把握しようとすることは、種々の難点があることは、すでに指摘したとおりである。そこで、この経営管理総論においては、一応、計画、組織、統制の3局面に分割して論ずるが、それぞれの部分は、たとえば、計画過程は主として計画の側面から管理職能全体を考察するというように、その焦点の置き所を異にするというに過ぎないのである。この点は、レブレトン、ヘニングの「計画は(管理者の)全機能にまたがるものである」とする見解とまったく一致する。

レブレトン、ヘニングは、さらに、管理者の仕事を上記のような機能別に分解するアプローチを使うよりも、管理者の仕事の要素について、次の4つの区分に分けたアプローチを用いた方が、より有効であるとしている⁷⁾。

1) 目的と目標の設定

2) 方針および手続の決定

1)で決められた目的に照らして、その目的を達成するための計画を立てる責任者のために作られた広範な指針が方針であり、手続とは、毎日決まった仕事をする第一線の人びとの役に立つような、詳しくて明確な指針のことである。

3) 必要な計画の立案

5) 同書、5-6頁。

6) 同書、6頁。

7) 同書、6-10頁。

1), 2)で決められた目的, 目標を達成するための(方針, 手続にしたがって), 望ましい行動コースとして計画が立案される。通常, 計画については必要な資源(資金, 人員, 設備)についての記述も含まれ, さらに, 組織, 充員, 統制の機能についても言及されるものである。

また, 計画立案に際して, 新しい方針の樹立や現行方針の再検討が必要になる場合が多い。そして, 方針が健全で現実的なものであるかどうかは, それにしたがった詳細な計画ができて, 実施に移されるときに, はじめて, 実際的に検討の対象になることに注目すべきである。

つまり, この, 2), 3)の各段階は, その順序にしたがって, 逐次行なわれるだけでなく, 現実的な計画が立てられないときは, 目標や方針の再検討という形のフィード・バックが行なわれねばならないのである。

4) 計画の実施

計画は, それを実施する行動がとられないうちは, たいした利益を会社にもたらすものではない。たとえば, 自分の計画を作りあげたマーケティング担当経営者は, 人事部に候補者を扱い始めるようにと明白に指示する(命令)。かれはセールス・マネジャーや多くのセールスマンを人選し(充員), それらの人びとに一般的任務を伝達する(組織)。かれは部下の報告をチェックし(統制), 必要なところには援助を与える(命令)。かれは宣伝マネジャーとセールス・マネジャーとが協力して働いているかどうかを見るために実績を調べる(調整)。幾月かたつとかれは次年度の計画の準備を始める(計画)。こうしてこのサイクルが繰り返される。

以上の4つの段階または管理者の仕事の要素に区分することによって, レブレトンとヘニングは, 計画という側面から管理者の職能全体へアプローチすることが, より有効であると主張している。ただし, レブレトンとヘニングも, 計画立案の理論としては, 以上の4段階の中で, 最後の計画の実施の段階を除いた, 1), 2), 3)に注意を集中するものであるとしている⁸⁾。

8) 同書, 9頁。

通常, 目標, 方針の設定と, それに基づく行動計画の設定が計画過程として考察されており, 本論文もこれにしたがって考察するのであるが, 組織計画や統制計画に関しては, 「経営組織過程」や「経営統制過程」という論文において詳論することとする。それは, 組織や統制の職能に関しては, それぞれ固有の諸問題があり, それらを考察した後に組織計画や統制計画を論じたほうが, より適切であると思われるからである。もちろん, 必要に応じて, この計画過程論においても組織や統制に触れることもある。

III 計画立案の一般的手続

レブレトンとヘニングによれば, 次のような一連の段階が, 計画立案にあたって取るべき一般的手続の一例である⁹⁾。

1) 計画立案のための各種のニード(need, 必要)の認識

これは新規計画あるいは改訂計画を立案する必要性の有無について認識することを意味し, そのような認識は, 上は社長から, 下は下級職員にいたる各層においてなされ, そこから計画立案についての新しいアイデアが発案される。ある計画が完遂された場合, 実績と予想が著しく違う場合, 外界との接触によって刺激された場合(環境が予想外の変化をした場合), 社内の一部から作業方法の改善などについて提案が行なわれた場合, などの場合に新計画または改訂計画立案の必要が認識される。

2) 計画を立案する目的についての明確な規定

新しい計画アイデアの提案の中には, その提案の承認権者によって, その提案の目的や内容が十分理解されないため, 拒否されるものが少なくない。それは発案者のところでアイデアが未熟なためであることもあるし, 説明が不十分なためであることもあるし, さらには, 社内の情報伝達の仕組みが不完全なためであることもある。そこで, そのような諸原因を取り除くために, 管理者は部下の各人が各自の提案の目的

9) 同書, 21-30頁。

を明確に把握すると同時に、それを他の人がよくわかるように発表できるように訓練しなければならない。そして、そのような提案が計画立案担当者（提案の承認権者）のところに、誤りなく伝わるような社内情報伝達システムを確立しなければならない。

3) 提案の大筋の決定

提案がかなり複雑で包括的であり、重要な場合には、前項の目的の明確な規定だけでは足りず、さらに各種の支援材料を盛り込んで、承認権者がその提案の内容をよく知ったうえで決定できるように、判断の基礎となる諸情報をもれなく提供しなければならない。たとえば、その提案の予期する結果や、そのために必要な労力や経費、日程、および研究すべき必要点の説明などである。

4) 提案の承認獲得

次の段階は、いよいよ発案された提案が承認権者のところへ提出され、その提案を正規の計画立案の担当組織へ回布して、検討すべきかどうかの承認を得ることである。通常、その手続は承認権者のところへ提案者が出向いて、所定の書式にしたがった提案書を提出するという形で行なわれる。その際、承認権者は提案者に2, 3の点につき、質疑を行なうこともある。

5) 計画立案担当者の組織化と責任の付与

提案が受理されると、それを検討して、具体的な計画を立案するための正式な計画立案集団が組織される。そのような計画立案集団は、その計画に関係する問題の性質および通常の業務遂行に支障がないことを確かめたうえで、人選が行なわれる。ときには、その計画立案を特定の部に担当させることもある。しかし、その場合でも、その計画によって影響を受ける部門の代表を選んで、その計画立案過程に参加させることが必要である。このことは、最近の組織論の諸見解が強調しているように、計画の実行者が計画立案に参加することが、計画の効果的な実行を確保するうえで、不可欠の条件だからである。

6) 計画の明確な大筋の決定

当初の提案に含まれている計画の細目は、正式な計画立案集団の計画立案活動の指針としては、必ずしも役立たない。たとえば、かなりの費用を要する提案については、経理担当者によって改めて費用の見積りが行なわれる必要があり、技術的な問題については技術者の検討が必要であろう。ときには、現場監督から現場の状況についての説明が必要となろう。そこで、そのような種々の側面からの検討に必要な日時を、あらかじめ定める必要がある。すなわち、まず、計画立案作業にはいる前に、計画立案集団の各メンバーが、それぞれ担当する計画の部分領域に対する検討を、およそ、いつ頃までに終えて、成案を持ち寄るかを定める必要がある。それは計画のための計画を立てることである。

7) 協力する組織単位全部と接触

包括的で重要な計画の立案に際しては、企業内外の諸種の人びとや組織単位から、資料、情報、意見を提供してもらう必要がある。問題によっては、企業内の関係部門に属する人びとばかりでなく、外部の経済予測、市場分析、内部監査などのコンサルタントや、最近では、行動科学者や数学者などの意見を聴くことも多くなっている。

そのような計画立案に協力する人びととの接触を確立する必要がある。その場合に、それらの人びとに、問題の性質についての説明や、必要な資料を提供することが重要である。

8) 必要な資料の入手

次に、必要な資料の入手が重要となる。外部情報については、専門のコンサルタントを雇うのもその一方法である。社内の情報の収集には、すでに種々の方法が考案されている。レブレトン、ヘニングは、資料の収集と処理の理論という別章で、これを詳しく説明している。

9) 資料の分析

決定の是非は、その基礎となっている情報や決定を下す人物の適否にかかっている。最近、市場調査や経済予測、志気調査や心理テストなどの情報収集技術が、ますます使われるように

なっているが、それに伴い、それらの資料を駆使して、ある判断や決定を下す必要が増大している。そのような判断には専門的知識が必要であるばかりでなく、さらに、経営全般にわたる総合的判断を行なう必要があり、単なるスペシャリスト（専門家）による特定の側面からの意見をそのまま採用することには問題がある。正確な資料を十分な量だけ収集し、それらについての専門家の意見を聴き、その上に立って、他の関連する諸問題をも考慮に入れて、妥当な総合的判断を下すのが、この資料の分析の段階であり、そのような判断のできる適切な人材の人選が、もっとも重要である。

10) 試みの結論と試みの計画の立案

資料の分析に基づき、まず、試みの計画が非公式に立案、発表される。この試みの計画は、関係する各方面に非公式に（多くは口頭で）伝達され、それについての意見を聴いたり、次の検査のための叩き台の役割を果たすために立案される。

11) 試みの計画の項目の検査

最終的計画の立案に先立って、試みの計画の各種の項目について、多くの検査が行なわれる。検査のためには、種々のモデル（数学的プログラミングやコンピュータによるシミュレーション・モデルなど）が用いられる他、計画の実行を担当する組織単位（たとえば、新しい職員の募集選抜計画ならば、人事部の人びと）などから、その計画を実行した場合の結果についての予想その他の情報を提供してもらうことなどの種々の方法が用いられる。

12) 最終的計画の立案

試みの計画に種々の検査を行なって、その結果が満足すべきものであるならば、いよいよ最終的計画の立案にはいる。検査結果に重大な欠陥があるならば、満足な結果が得られるように修正して、最終的計画を立案する。その際に、特に留意すべきことは、その計画によって影響を受ける人びとが、すべて、計画立案過程に参画することが望ましいことであるが、諸種の事情により、必ずしもそのようにいかないで、計

画立案に重要な役割を果たさなかった人びとに、その計画の承認や実行を委ねることになる場合があるので、そのような場合には、それらの関係者から出されると予想される、いろいろな疑問に対する解答が、その最終的計画に盛り込まれているように立案すべきであるということである。

13) 最終的計画の検査

かくて、できあがった最終的計画案について、それが満足すべき結果を生むかどうかを検査する。そのような検査の最良の方法は、その計画を十分長期にわたって実施して結果を調べることである。しかし、そのようなことは不可能な場合が多いので、次善の方法として、実際に近い形で、演習してみることににより検査する。それは軍隊が実戦の代りに演習を行ったり、机上で模型による模擬戦をやってみるのと同様である。それにより、具体的な結果がみてとれるようになり、さらに、最終的計画を練り直すチャンスが得られる。そのような検査は、最終的計画をより良いものにすると同時に、各関係者が計画の内容をより良く理解し、各自の担当する役割をより適切に理解することを助けるために行なわれる。

14) 最終的計画の承認の獲得

以上の諸段階を経て、適切に立案された最終的計画は、承認のために承認権者に提出される。ただし、承認は自動的に行なわれるのではなくて、計画内容の十分な説明と、それに対する質疑応答、討議が十分行なわれたうえで、最終的承認が与えられるべきものである。ときには、いくつかの最終計画案を並列して、その中から最も適当なものを承認権者に選んでもらうという形の提案の仕方もある。そのような場合には、承認権者がそれらの諸計画案を比較して判断を下せるように、各計画案の前提や予想結果についての資料を十分添えて提出すべきである。

以上、レブレトン、ヘニングの「経営計画立案の理論」に基づき、経営計画立案の一般的手続について概説した。なお、レブレトン、ヘニ

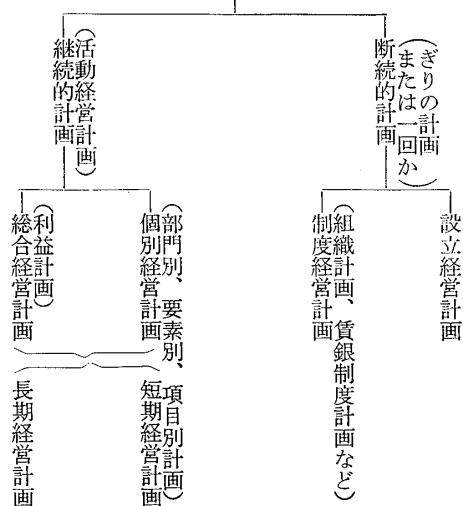
ングは、計画のディメンジョン（計画の複雑性、重要性、包括性などの13項目）について詳細に検討し、それらと計画立案過程との関係を深く考察しており、それが他の経営計画理論に関する著書と異なるユニークな点となっているが、その詳細はここでは省略し、次に、経営計画の種類と経営計画の体系、および経営計画の設定過程について考察することにする。

IV 経営計画の種類・体系および 経営計画設定過程

経営計画立案の一般的手続は、前項で述べたとおりであるが、さらに立ち入って考察するとき、経営計画には種々のものがあり、その種類によって、含まれる問題の性質や立案過程にかなりの差異が生ずる。そこで、まず、経営計画の種類にはどのようなものがあるか、また、それらの種類は全体としてどのような体系を構成しているかを考察してみよう。

わが国の古川栄一博士は、経営計画の体系として、次の第1表のような構成をあげておられる¹⁰⁾。

第1表 経営計画の構造
経営計画



古川博士によれば、経営計画は、まず、継続的計画と断続的計画に分けられる。継続的計画

は、長期および短期の経営諸活動の計画であるのに対して、断続的計画は1回かぎりの計画であり、企業の創立時の計画および組織、制度の計画がそれに含まれる。もちろん、組織や制度の計画は必要に応じてときおり改訂されるのであって、必ずしも1回かぎりの計画ではないが、経営活動計画のように、年々定期的・継続的に設定されるものではない。その意味で断続的計画なのである。

経営活動の計画は、長期計画と短期計画として、その期間の長短によって分類されるばかりでなく、その内容が経営全般にわたる総合経営計画と、特定の部門や要素、項目にかわる個別経営計画とに分類される。総合経営計画は、ある期間における経営活動全般を網羅するものであり、その中心的な狙いは、各部分活動を全体的に調整して、経営全体が所期の総合的成果をあげることにある。特に最近では、総合的成果として一定の利益をあげることを中心とした利益計画が樹立され、そのような利益計画の実現のために、経営諸活動を統制して行く管理方式が発展してきている。その意味で、総合経営計画の中心は利益計画にあるといっても過言でない。

そのように、総合経営計画は利益計画を中心として、経営諸活動の全体的調和をはかるものであるが、そのような総合経営計画においては、必ずしも、経営の各部分活動について、詳細かつ具体的な内容を細部にわたって検討することは困難である。そこで、たとえば、生産計画、販売計画のような部門別計画や、資金計画、設備計画などの要素別計画、および新工場建設計画、新製品開発計画のような項目別（プロジェクト別）計画などが、それぞれの側面を中心として、詳細かつ具体的に検討され、それぞれ個別経営計画として設定される必要がある。

しかし、個別経営計画は、それ自身で独立して存在するものでなく、それらは、各期間ごとに、総合経営計画に組み込まれて、経営全体の調和的活動のために他の諸計画と調整されねばならないのである。従来の経営計画は、むしろ、個別経営計画として設定される場合が多く、経

10) 『経営計画の理論と手法』（体系経営計画Ⅰ）（編集代表古川栄一）古川栄一稿第1章「経営計画の意義と構造」30頁。

営全体の観点からの調整が十分でなかった。今後の経営計画の在り方としては、その点を反省して、経営全体との調和を念頭において、各個別経営計画を設定しなければならない。

次に、総合経営計画、個別経営計画とも、期間的に、長期と短期のそれに分類される。もちろん、長期とか短期とかの期間は、どれほどの年数によって区分されるべきかは、業種・業態によって種々であり、一概にはいえない。ただ、一応の目安として、長期経営計画は5～10年にわたる経営計画であり、短期経営計画は、主として1年間の年次予算を中心とする経営活動計画である。しかし、ここで留意すべきことは、長期経営計画と短期経営計画はそのような期間の長短という差異ばかりでなく、その含む問題に本質的差異があるということである。

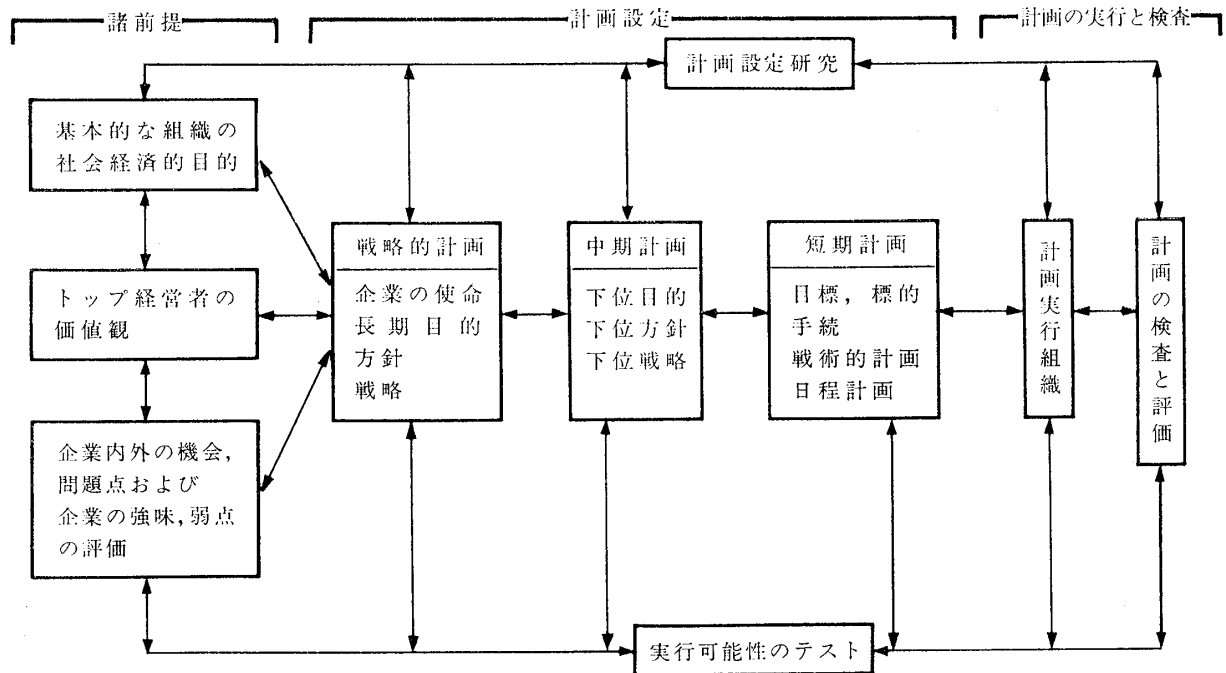
長期経営計画は、今日のように変化の激しい産業社会の中にあって、企業が安定した成長を遂げるために、長期的観点の下に進むべき方向を指示するために樹立される。特に、最近のように技術革新のテンポが早く、つぎつぎに新製品が登場して製品のライフ・サイクル（市場における寿命）が短い場合には、各企業が積極的に新製品を開発して、製品ライン（製品系列）の転換をはからなければ、市場において敗退してしまう状況にある。また、国内あるいは国際的情勢も急激に変化しつつあり、それに伴う市場構造の変化も激しい。そのような変化に適応するためには、製品の転換だけでなく、販売市場を新規に開拓して販路を拡大して行かねばならない。そのような製品や市場の転換は短期間に遂行できないだけでなく、それに伴って、経営の基本構造の変革を必要としている。長期経営計画は、実に、そうした革新的経営戦略（新製品や新市場を開発して、経営の基本構造を変化させて、内外的情勢変化に適応して行く大規模な方策）を組織的に展開して行く計画なのである。もちろん、5年先、10年先の情勢は、種々の資料を収集し分析しても、適確に把握することは困難であり、多分に不確定な要素や不確実性を伴っている。そして、そうした不確実性の下で、何

らかの決定を下すことにはリスク（損失の危険）がつきものである。したがって、長期的戦略の策定に際しては、そうした状況を十分考慮に入れて、不慮の事態の発生に備えて、十分な余裕を見込み、弾力性を保持し、事業を多角化するなどによって、見込み違いが倒産などの最悪事態を招かないようにする必要がある。

以上のような長期経営計画の特質に対して、短期経営計画は次のような特徴を持っている。まず、短期経営計画は主として1年間の年次予算を中心とする経営活動の具体的な実行計画であり、それはそのまま日常の業務活動において実現されるべきものである。この点で、長期経営計画が大雑把な方向付けを主眼としているのと対照的である。というのは、向後1年間位先の事態の変化は、かなりの確実性をもって予見できるからであり、それに合わせて、短期経営計画には、詳細かつ具体的方策が盛り込めるからである。そして、短期経営計画では、大規模な経営構造の変革は実行不可能であり、勢い、主として既存の経営構造（現在の製品や市場）のままで、いかにして経営効率を高めるかということに重点がおかれることになる。それは長期経営計画が戦略的計画であるのに対して、短期経営計画は戦術的計画（特定の局面における小規模な方策）であるといわれる。つまり、短期経営計画は、日常の業務遂行の具体的指針を与えるものであり、戦術的・業務的な実行計画なのである。

以上のような特質を持つ短期経営計画は、長期経営計画といかなる相互関係を持っているであろうか。一般には、企業の進路を長期的観点の下で定めた長期経営計画にしたがって、その指示する方向への第一歩として短期経営計画が設定されるものであるといわれる。しかし、既述のように、長期経営計画の主眼は、むしろ、技術や環境の変化を見越して、既存の経営構造をいかなる方向へ転換して行くかにあるのに対して、短期経営計画の主眼は、既存の経営構造をいかに効率的に運営して行くかにあるのであって、両者の間には、必ずしも整合的な連続関

第2表 経営計画の構造とその設定過程



係は存在しないのである。しかし、長期経営計画の主たる内容である革新的経営戦略は、長期的な経済予測に始まって、新製品の研究開発、試作、テスト・マーケティング（試験販売）、新工場の建設、新市場の開拓（新しい地域での販売会社または支店の開設、代理店その他の販売経路の構築など）というような諸段階を経て展開されるものであり、それらは着手より実現までにかかなりの長期間を要するものであり、それゆえに長期経営計画が必要なのである。そして、それらは年々少しずつ進めて行かねばならないのである。たとえば、数年先に販売されるべき新製品の研究開発に対する投資は、次の年度予算に計上されねばならない。つまり、短期経営計画の中には、既存の経営構造を効率的に運営する諸業務活動の計画と、長期戦略の展開のための当年度分の諸業務計画とが並存することになるのである。

さらに、企業の成長戦略の一環として、急激に需要が増大する場合で、新工場の建設などによって自社の生産能力を拡大するのが間に合わない場合、あるいは、関連した製品を製品ラインに加えて製品の多様化をはかり、販売効率を

高めたいときに、そのための新工場を建設するよりも、既存のその種の製品を生産している他の会社または工場を買収の方が効果的である場合などには、他の会社または工場の買収が行なわれる。そのような買収は、比較的短时日の間に行なわれうる。また、新製品の生産を既存の自社の工場・設備を転用して行なえるならば、短时日で実行できるであろう。そのような経営構造の変革を伴う戦略的行動は、短期経営計画の中に含まれる。

すなわち、長期経営計画＝戦略的計画、短期経営計画＝戦術的計画という図式は、その主要な部分において成り立つのであるが、長期戦略の当年度分および短期間に実行可能な戦略的行動に関する計画が短期経営計画に含まれるという点で、すべてをこの図式で割り切ってしまうことはできないのである。

なお、古川博士は、組織計画を断続的計画または1回かぎりの計画として表示されているが、既に、私の前の論文「経営管理過程総説」において触れたように、経営組織は経営戦略の展開に伴い、当然、経営戦略に適合するよう改変されて行くべきものであり、組織計画を経営活動

計画と並列的なものとして理解すべきでないことに留意する必要がある。

以上、古川博士の経営計画の体系に関する見解に私見を加えて、経営計画の種類・体系およびそれらの間の相互関係について概説した。

そのような経営計画の種類と、それらの間の相互関係を念頭において、次に、スタイナーの経営計画設定過程に関する見解を検討してみよう。スタイナーは、その著『トップ・マネジメント・プランニング』(George A. Steiner, *Top management Planning*, 1969.)において、第2表のように「経営計画の構造およびその設定過程」(structure and process of business planning)を表示している¹¹⁾。

スタイナーは、経営計画の設定は、第2表の左から右への流れとして展開されるものと考ええる。それにより、ほぼ経営計画設定過程の概略が理解されるのであるが、なお、スタイナー特有の用語法や考え方があるので、次に、一応、スタイナーの考えを見てみよう¹²⁾。

スタイナーは、まず、計画設定は第2表左端の諸前提から出発するものと考ええる。そのような前提の第1は、企業という組織体の持つ社会経済的目的であり、それは企業が社会の中で生存して行くために果たすべき社会的役割を意味し、もっとも基底的段階においては、社会が企業に委ねた諸資源を社会の需要を満たすために、役立たせることである。つまり、企業の持つ諸資源(資金、人、物)を有効に活用して、社会の必要とする諸財を効率的に生産し、社会に提供することである。そうすれば、企業は利益を獲得でき、生存することができるとスタイナーは言っている。また、最近企業が大規模化するにつれ、社会が企業に期待する事柄は多様となり、ときには、矛盾したいくつかの事柄を同時に要求してくるようにもなっている。しかし、いずれにせよそうした社会の期待にできるだけ応えて行くことが、企業の生存と繁栄の基盤であることをスタイナーは強調している。

11) G.A. Steiner, *Top management planning*, 1969, p. 33.

12) G.A. Steiner, *Ibid.*, pp. 31-37.

第2の前提は、経営者の持つ価値観、つまり、彼らの信条、倫理観、哲学などであり、それらは、各経営者に特有のものがある。たとえば、ある経営者は、彼の会社をその業界で最大の会社にしたいとか、技術的にもっとも優れた会社にしたいとか願うかもしれない。また、ある経営者は従業員に快適な労働条件を与えたいと強く考えるのに対して、他の経営者は、そのようなことをあまり重要視しないかもしれない。そうした経営者に固有の価値観は、経営計画設定過程に、大きな影響を与える。

第3の前提は、企業内外の環境の評価である。これは、現在および将来の市場の傾向や社内体制の状況に関する与件や、その企業の市場や技術面での強味や弱点を検討することであり、利用できる機会や解決すべき問題を発見することである。そして、問題解決に障害となる諸事項(これをスタイナーは、戦略的要因と呼んでいる)を発見し、それを取り除くことを通して、経営戦略を形成するのである。

以上の3つの前提から出発して、経営計画設定過程は、次に、戦略的計画の設定へと進行する。戦略的計画は、以上の3つの前提から生ずる企業の長期目的や使命を決定し、それらの目的や使命を達成するために、諸資源をいかに、また、どれだけ獲得し、それをどのように使い、処分するかという方針や戦略を決定するものである。長期目的には、社会の必要とする製品を安価で供給して、社会に奉仕するとか、長期的に高い利益をあげるとか、先にあげた経営者の価値観から生ずる種々の目的がある(この点は、次項の経営目的のところで詳論する)。

企業の使命(mission)とは、その企業が何をなすべきかということであり、スタイナーは主として、いかなる事業を営むかということを使命と考えている。

方針とは、経営上の諸決定を下す際に基準となる指針のことである。

戦略とは経営全体の諸資源の配置つまり経営構造の決定および変更を意味する。

以上の諸項目を含む戦略的計画は、主として

長期的計画として設定されるが、その期間は戦略の種類により種々である。スタイナーは他社との合併のような戦略は、1週間で成就することもあるという例をあげている。したがって、戦略的計画＝長期経営計画とみなすことには問題があるわけである。

次に、中期計画とは、戦略的計画で決定された長期目的、使命、方針、戦略に沿ってそれらを具体化し、諸活動の調整をはかった総合計画を、将来の数年間について具体的な形で樹立することである。通常は、5年計画として設定されるとスタイナーは言っている。そして、そのような総合計画とともに、部門別、要素別、項目別の個別計画も、それに付け加えられる。

短期経営計画は、5年の中期計画の第1年度分に相当し、中期計画のそれを、さらに詳細に具体化して予算の形で表示されるのが通例である。そして、セールスマン一人ひとりの売上目標、資材購入予算、広告計画、在庫補充計画などが個々に詳細に記述され、さらに、4半期、月、週、日などの単位で、諸活動の日程が組み込まれる。

第2表上辺の計画設定研究は、たとえば、市場調査、機械取換方針の技術的財務的検討、などのような計画設定に必要な種々の調査・研究などを意味している。

第2表下辺の実行可能性の検討は、たとえば、市場において、ある製品の需要が急速に増大するという機会が到来しても、それだけの需要に応ずるだけの生産能力があるかどうかということや、経営者が高遠な経営上の理想をかかげたとしても、それが利益目的その他の諸目的と両立するかどうかというようなことは、計画設定過程とは別個に検討されるべき問題である。そのような検討を意味している。

計画実行組織は、経営計画が適切に樹立されても、それを実行する組織体制が同時に確立されなければ、適切に遂行され得ないのだから、実行組織を確立する計画を立てることも計画設定過程の重要な一環であるという意味で、表示されている。ただし、実行組織を編成し、それ

を運営することは、計画の実行の段階であり、計画設定過程の問題ではない。

最後の、計画の検査と評価は、計画の実行中および年度末などの適当な時期に定期的に、計画と実行結果を比較検討し、その結果、差異が発見された場合には、その原因を究明し、業務活動に欠陥がある場合には、業務活動のやり方を修正し、また、計画それ自体に無理や欠陥がある場合には、計画のほうを修正するということが必要である。計画の検査と評価とはそのような意味で表示されている。

なお、表中、矢印がすべて両方向につけてあるが、それはたとえば、短期経営計画を立てたところ、その前提となる中期経営計画や戦略的計画が不適当であることが判った場合には、それらを修正するというフィードバック機構をも備えていなければならないという意味で付けてある。しかし、経営計画設定の主要な流れは、第2表の左から右へと進行する流れである。

以上、スタイナーの経営計画設定過程に関する見解を概観したが、そのような見解はほぼ妥当なものと思われる。しかし、前記の古川博士の分類におけるそれとは、やや異なる点もみられる。その第1は、古川博士が長期経営計画とみなされた部分が、スタイナーにおいては、戦略的計画と中期経営計画とに分けて論じられていることである。そのような論じ方は、スタイナーが戦略的計画を特に重視しているためと、戦略的計画の中に長期的でないものもあるためと考えられる。しかし、その点は、いちおう長期経営計画がまず立てられ、そのうえに立って短期経営計画が立てられるとし、内容的に、長期経営計画は主として戦略的計画または経営構造計画であり、短期経営計画は戦術的計画または経營業務計画であり、例外的に、戦略的計画で短期経営計画に含まれるものもあるとしたほうが、概念的に理解しやすいと思われる。

また、スタイナーが基本的前提として掲げた3つの前提について、古川博士は特に述べておられないが、その中の基本的な組織の社会経済的目的および経営者の価値観については、なお

詳細に検討する必要がある。それらについては、他の学者の意見も参考にして、次の経営目的の項で検討する。また、第3の前提である内外環境の与件の評価については、長期経営計画、短期経営計画の設定過程の一環として論じたほう

が適切であろうと思われる。

そこで、次に、V経営目的、VI長期経営計画、VII短期経営計画の3項目について述べる。

(以下、この論集の次号に続く。)